Francesca Lungescu / Psychologue

M^me^ Lungescu est psychologue du travail et des organisations chez Perspective Carrière.

D^re^ Francine Roy / Psychologue

La D^re^ Roy est professeure agrégée au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke.

D^r^ André Savoie / Psychologue

Le D^r^ Savoie est professeur titulaire, responsable du programme de psychologie du travail et des organisations au Département de psychologie de l'Université de Montréal.

_Quand le psychologue devient un consultant efficace

Plusieurs psychologues, notamment ceux qui travaillent auprès des organisations, choisissent de devenir consultants. Parmi eux, certains le font à titre de travailleurs autonomes, alors que d'autres agissent au sein d'un cabinet-conseil.

Le choix de carrière de ces personnes peut se fonder sur diverses motivations : saisir une opportunité, être leur propre patron, répondre à leur besoin d'autonomie, retirer plus d'avantages financiers de leurs efforts, choisir leur horaire de travail, ajuster davantage leur approche d'intervention à leurs préférences ou encore agir selon leurs propres valeurs. Toutefois, cette plus grande autonomie vient aussi avec certains défis et nécessite des compétences additionnelles, telles que la capacité à faire du développement d'affaires pour avoir une clientèle ou la gestion du risque lié à l'instabilité financière inhérente au statut d'emploi associé à des contrats de travail plus souvent temporaires et pas nécessairement récurrents. Qu'il opte pour la consultation en début ou en cours de carrière, le psychologue peut se demander s'il a ce qu'il faut pour le faire.

L'information que nous fournirons en lien avec cette question se divise en trois parties. La première apporte des précisions sur ce qu'est la consultation. La deuxième porte sur les situations auxquelles le consultant est confronté. Enfin, la troisième traite des caractéristiques requises pour faire de la consultation.

_CE QU'EST LA CONSULTATION

Selon Roy (2008), la consultation auprès d'organisations est « un processus relationnel, d'intervention et d'analyse systématique des faits liés à la situation du client et de son organisation qui comporte une série d'activités, d'opérations ou d'étapes et de décisions, qui implique une interaction continue entre un système client et un système intervenant, chacun ayant des responsabilités qui lui sont propres. Le consultant a pour objectif d'aider la direction d'une organisation à 1) transformer une situation particulière ou un problème en une nouvelle situation plus souhaitable et plus adéquate, 2) faire face à une situation totalement nouvelle, 3) partager les informations, 4) identifier les solutions aux problèmes et 5) établir des actions à réaliser ». Cette définition peut aussi s'appliquer à la consultation auprès d'individus.

Tout psychologue peut s'identifier, au moins en partie, à cette définition. Ne dit-on pas que le client consulte un psychologue? Le rôle et les responsabilités du psychologue, tout comme ses actions professionnelles et ses décisions, s'expriment dans sa gestion de la relation, de l'intervention et de l'analyse de faits auprès d'un client membre ou non d'une organisation pour aider ce dernier à atteindre ses objectifs. Par ailleurs, si tous les psychologues, peu importe leur domaine d'expertise, sont formés pour aider un individu à atteindre ses objectifs, le consultant le fait dans un contexte d'affaires, le sien et celui du « système-client », où les attentes de performance et de rendement financier et les contraintes liées au marché de la concurrence sont omniprésentes. La praxis du consultant est donc teintée des influences de l'environnement externe pouvant intervenir avant, pendant et après l'exercice de sa pratique professionnelle de psychologue.

Le fait d'agir comme conseiller ou consultant externe impose aux psychologues qui optent pour cette carrière, plus qu'à leurs collègues travaillant au sein d'organisations, de trouver de nouveaux clients et, à cette fin, de faire du développement d'affaires. Réaliser ces tâches demande notamment d'aimer avoir de nombreux contacts interpersonnels, de développer des réseaux et d'être une personne diplomate et amicale.

Positionner la consultation dans un environnement d'affaires fournit une partie de l'information sur les caractéristiques requises par le consultant. Pour avoir un aperçu plus complet de ces dernières, il est nécessaire de jeter un coup d'œil sur les situations auxquelles le consultant est confronté.

_LES SITUATIONS AUXQUELLES EST CONFRONTÉ LE CONSULTANT

La pratique de la consultation fait en sorte que le psychologue doit faire face à des situations présentant certains paradoxes ou dilemmes. L'un d'entre eux demande au consultant de concilier l'utilisation de l'expertise professionnelle et la gestion du processus de consultation dans un contexte où il est préférable de travailler à partir de l'expertise du client plutôt que de la sienne. Selon Lescarbeau et coll. (2003) et Schein (1999), il est préférable pour le consultant d'agir en tant que partenaire dans la gestion du processus de consultation plutôt qu'en tant qu'expert d'un contenu en psychologie. Ainsi, le consultant obtient de meilleurs résultats lorsqu'il adapte son approche au client, qu'il développe un lien de confiance avec ce dernier et qu'il fait émerger les réponses du client plutôt que de les lui donner à partir de modèles théoriques. Dans ces circonstances, l'expertise du consultant n'est pas tant liée à ses connaissances de la psychologie qu'à sa capacité à gérer un processus dans lequel des dynamiques intra et interpersonnelles sont présentes. De plus, puisque le consultant intervient dans des contextes et des mandats variés, il doit s'approprier une expertise qui ne peut provenir que du client, pour adapter son intervention.

IPP

L'Institut de Psychologie Projective

vous offre ses services

Formation - Supervision - Consultation

Odile Husain, Ph.D.
Mariette Lepage, M.Ps.
Claudine Lepage, M.Ps.
Silvia Lipari, M.A.

En partenariat avec le Centre de Psychologie Gouin, la première année de formation « *Évaluation de la personnalité* » débutera le 15 janvier 2014.

Activité reconnue par l'OPQ.

Inscription avant le 30 novembre 2013

www.psychologieprojective.org
info@psychologieprojective.org

Un deuxième paradoxe propre à la consultation est lié à la gestion de son insécurité personnelle. Celle-ci peut amener le consultant à vouloir sécuriser ses revenus en retenant un client même si un des objectifs de la consultation est de le rendre autonome et capable de résoudre les problèmes par lui-même (Lescarbeau et coll., 2003; Schein, 1999). Au contraire, le consultant peut avoir confiance et croire que rendre le client autonome dans la résolution de ses problèmes augmente les probabilités qu'il soit satisfait, qu'il constate le succès de l'intervention et qu'il rappelle le consultant pour l'aider à résoudre un problème différent. Il pourra même le recommander auprès de son réseau et ainsi lui donner accès à d'autres clients potentiels.

Certaines consultations peuvent comporter un défi en matière de loyauté et de confidentialité. Ce type de situation est caractéristique de plusieurs interventions en milieu organisationnel mettant en scène plusieurs acteurs : celui qui paie pour le mandat, les gestionnaires des unités où se déroule l'intervention, les employés au sein de ces unités, le secteur des ressources humaines et parfois même l'exécutif syndical. Le consultant reçoit beaucoup d'information de ces diverses parties. Il peut avoir beaucoup d'occasions de se questionner sur ce qu'il doit communiquer, à qui et comment. Il aura à vivre de l'ambiguïté et de l'incertitude.

Des dilemmes éthiques se posent aussi lorsqu'il faut décider de l'acceptation d'un mandat, même si les conditions de succès de l'intervention ne sont pas présentes. Si la satisfaction à court terme de motifs financiers peut inciter un consultant à entreprendre un mandat même si l'évaluation des conditions de succès invite à la prudence, il doit être conscient qu'un échec atteindra directement sa crédibilité et sa réputation. En effet, la crédibilité joue un rôle déterminant dans le succès professionnel (Desharnais, 2010). Un consultant doit donc être en mesure d'envisager le court, le moyen et le long terme dans le choix de ses interventions. S'il ne peut envisager de refuser un mandat, de recadrer une demande pour une intervention plus réaliste ou d'exprimer les risques et les conséquences négatives inhérents aux choix d'un client, il lui sera difficile de vivre l'expérience de la consultation.

_LES CARACTÉRISTIQUES DU CONSULTANT

Ainsi, un environnement de travail particulier et des situations complexifiées par des dilemmes et des paradoxes propres à la consultation font appel à des caractéristiques personnelles spécifiques de la part du psychologue qui veut devenir consultant.

Pour être efficace en consultation, le psychologue doit combiner certaines de ses caractéristiques personnelles à celles du consultant. Selon Lescarbeau et coll. (2003) et Bordeleau (1998),

plusieurs caractéristiques génériques seraient des prérequis pour bien réussir chacune des étapes du processus de consultation. L'identification des caractéristiques ayant un lien avec l'exercice efficace de la consultation peut fournir une piste de réflexion aux psychologues qui exercent ou qui envisagent de prendre la voie de la consultation.

Ainsi, une recherche menée auprès de 135 professionnels de la consultation a mis en lien leurs caractéristiques avec des critères d'efficacité de la consultation. Ces consultants provenaient de quatre cabinets de consultation et de deux associations professionnelles formées principalement de personnes du Québec et du Canada (77,4 %). Ainsi, 68,1 % de l'échantillon étaient des consultants externes, 16,5 % des consultants internes et 15,4 % travaillaient à la fois comme consultants externes et internes. Les participants étaient issus de différents domaines d'expertise, soit la psychologie, le management, les ressources humaines et quelques autres domaines connexes. Cette diversité reflète le fait que la consultation est une profession en soi et qu'elle peut être exercée à partir d'expertises diversifiées.

Pour cette recherche, les critères d'efficacité choisis ont été ceux de Roy (2008). Au nombre de six, ils sont divisés selon qu'ils sont associés aux résultats ou à la démarche : 1) la satisfaction du client et du consultant, 2) l'appropriation du mandat par le client, 3) l'évolution de l'organisation, du client et de la situation, 4) la pertinence des objectifs et des résultats, 5) la qualité de la démarche en matière d'adéquation moyens-fins et 6) la qualité de la relation client-consultant. Un total de 10 items a été créé pour représenter chacun des critères d'efficacité. Pour identifier les caractéristiques personnelles des consultants, l'Inventaire de personnalité Hogan (IPH) dans ses versions française et anglaise a été retenu. Le questionnaire de 206 énoncés ayant servi à la collecte d'information est composé de sept dimensions et de 41 traits. Cet instrument permet d'assurer une grande représentation des caractéristiques présentes dans la documentation tout en étant valide et fidèle, disponible en plusieurs langues et sur le web.

_RÉSULTATS OBTENUS

L'analyse des résultats révèle la présence de 80 corrélations significatives entre les traits de personnalité (n = 41), les dimensions de personnalité (n = 7) et les critères d'efficacité en consultation (n = 10) sur une possibilité théorique de 480. Pour y voir clair de façon parcimonieuse, nous avons retenu les liens les plus forts entre, d'une part, les dimensions et les traits de la personnalité et, d'autre part, les critères d'efficacité regroupés en un seul indice (voir le tableau 1).

La sociabilité et l'astuce sociale constituent des caractéristiques de premier ordre quant à l'atteinte de l'efficacité en consultation. Ainsi, le psychologue efficace apprécie les rapports humains et les situations sociales tout en étant attentif et perspicace à ce qui s'y passe et à ce qui s'y vit. Mais il n'y est pas qu'observateur attentif ou acteur à l'aise en public, il est aussi un inducteur de changement orienté vers l'action tout en modulant son action à partir des réactions d'autrui.

Il peut être facile de croire qu'aimer les gens et avoir confiance en l'autre sont des caractéristiques que possèdent tous les psychologues, puisque, comme le spécifie la Société canadienne de psychologie (2013), « le psychologue […] applique ces connaissances en vue d'aider les personnes à comprendre, à expliquer et à modifier leur comportement ». Toutefois, la consultation risque d'exiger du psychologue de démontrer une ouverture non seulement aux gens, mais surtout à de multiples expériences auxquelles les divers clients l'exposeront. De plus,

TABLEAU 1

DIMENSIONS ET TRAITS DE PERSONNALITÉ EN LIEN AVEC L'ATTEINTE DES CRITÈRES D'EFFICACITÉ REGROUPÉS

Dimensions	Traits de la dimension	Corrélations
Sensibilité interpersonnelle (sensible, perspicace, diplomate, amical, esprit d'équipe)		,310**
	Aime les gens (apprécie les interactions sociales)	,359**
Sociabilité (aime être avec les autres, tisse facilement des liens)		,206*
	Intéressé aux expériences (préfère la variété dans les expériences et les contacts)	,315**
	Aime les fêtes (apprécie les rencontres sociales, est proactif socialement)	,198*
Ambition (leader, compétitif, énergique, a confiance en soi)		,200*
	Leadership (désir de diriger, aime prendre en charge)	,232**
Prudence		
	Contrôle des impulsions (vitesse de passage à l'action; prudent versus impulsif)	-,230**
	Absence d'autonomie (préoccupé par l'opinion des autres, par l'image)	,209*
Ajustement		
	Confiant en autrui (sans méfiance)	,251**

** p < 0.01; * p < 0.05

l'insécurité associée au statut et à la nature de la consultation, ainsi que la complexité et l'ambiguïté des situations seront des sources d'anxiété importantes qu'il devra gérer au quotidien pour être efficace. Finalement, une gestion des processus qui implique plusieurs personnes ayant des objectifs parfois contradictoires l'obligera à faire preuve d'un leadership que le psychologue peut ne pas avoir été amené à démontrer dans un autre contexte de pratique.

_CONCLUSION

L'information émanant de cette recherche en psychologie organisationnelle peut permettre aux psychologues de réfléchir à leurs forces et à leurs limites à l'égard d'une carrière à titre de consultant. Par exemple, ils pourraient se demander s'ils possèdent les caractéristiques associées à l'exercice efficace de la consultation. Selon le résultat de cette introspection, ils pourraient peser le pour et le contre de ce choix professionnel et développer des stratégies pour respecter leurs limites en s'associant à des collègues ou en développant les caractéristiques dont ils auront besoin pour être efficaces.

Les auteurs remercient chaleureusement les consultants et dirigeants des quatre firmes (Alia Conseil, André Filion & Associés, EPSI, Hay Group) et des deux associations de professionnels ayant participé à leur étude (OIOPG, SQPTO), de même que Hogan Assessments de leur avoir fourni l'Inventaire de personnalité Hogan et SPB Psychologie organisationnelle de leur avoir fourni les définitions francophones des dimensions et sous-dimensions de cet inventaire.

_Bibliographie

Bordeleau, Y. (1998). *Carrière de consultant : concepts et applications.* Montréal : Éditions Nouvelles AMS.

Desharnais, R. (2010). *Tout est une question de crédibilité : Un mode d'emploi pour tous.* Québec : Les Éditeurs Réunis.

Holtz, H. (1983). *How to succeed as an independent consultant.* New York: John Wiley & Sons.

Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant.* Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.

Roy, F. (2008). *La consultation en entreprise : Théories, stratégies et pratiques.* Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship.* New York: Addison-Wesley.

Société canadienne de psychologie. *Un psychologue, c'est quoi?*, www.cpa.ca/publicfr/Unpsychologue (page consultée le 9 juin 2013).

Formation continue
Gestion de la douleur chronique

Formatrice : Marie-Josée Rivard, Ph.D. Psychologue
- Spécialiste en gestion de la douleur, Clinique de la douleur McGill
- Présidente de la Société Québécoise de la douleur
- Auteure du livre *La douleur de la souffrance au mieux-être*

Formations en 2013 :

27 septembre : Boucherville
11 octobre : Québec
1er novembre : Trois-Rivières
6 décembre : Montréal

RA00330-13 / 7 crédits

Objectifs de la formation
- Décrire le portrait global de la douleur chronique, ses impacts physiques, fonctionnels et psychologiques,
- Évaluer et établir un plan de traitement,
- Outiller le client afin qu'il puisse reprendre le contrôle sur sa vie.

Information et inscription : www.mariejoseerivard.com
514-918-2451 / marie-josee.rivard@videotron.ca

Frais d'inscription
200$ + tx = 229.95$